



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO INFORMAL Y LA COHESIÓN GRUPAL EN EL DEPORTE

AUTOR: ERIC ARGIMON SÁNCHEZ

DIRIGIDO POR: Dr. D. JUAN FRANCISCO OLIVER CORONADO

Trabajo Fin de Grado presentado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla para la obtención del Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

SEVILLA, JUNIO 2019

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN TÉRMINO COHESIÓN GRUPO.....	6
2.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS GRUPOS	6
2.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COHESIÓN GRUPAL.....	8
2.1.3. COHESIÓN GRUPAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO	9
2.1.4. FACTORES ANTECEDENTES.....	10
2.1.5. PROCESOS CONSECUENTES	11
2.1.6. EVALUACIÓN DE LA COHESIÓN GRUPAL.....	11
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO LIDERAZGO	12
2.2.1. CONCEPTO DE LÍDER	12
2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO	13
2.2.3. LIDERAZGO EN EL ÁMBITO DEPORTIVO	14
2.2.4. EVALUACIÓN LIDERAZGO	17
2.3. RELACIÓN ENTRE COHESIÓN GRUPAL Y LIDERAZGO	19
3. PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	21
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	21
3.2.1. OBJETIVOS GENERALES.....	21
3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. METODOLOGÍA.....	23
4.1. PARTICIPANTES.....	23
4.2. INSTRUMENTOS	26
4.3. PROCEDIMIENTO	27
4.4. ANÁLISIS DE DATOS	28
5. RESULTADOS	30
6. DISCUSIÓN.....	35
7. CONCLUSIONES	38
8. LIMITACIONES	39
9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	40
REFERENCIAS.....	41
ANEXOS.....	43

RESUMEN

En mayor medida, la investigación sobre liderazgo se centra en el liderazgo formal o del entrenador. Sin embargo, en los equipos deportivos se pueden encontrar otros tipos de liderazgo, como el liderazgo entre iguales. El presente trabajo tiene como objetivo determinar si existe relación entre la cohesión en el contexto deportivo y el liderazgo que se genera en los deportistas. De manera particular se realiza un muestreo con la participación de 210 deportistas de diferentes modalidades deportivas, sexo y edades aplicando el cuestionario Group Environment Questionnaire (GEQ) para la cohesión y la Escala de Evaluación de Liderazgo Deportivo (EELD) para el liderazgo. Se ha observado que el liderazgo entre iguales condiciona la cohesión en equipos deportivos y que ambas variables resultan determinantes en el contexto deportivo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, liderazgo informal, cohesión en equipos deportivos.

ABSTRACT

Leadership-focused research analyzes the formal leadership of the coach to a greater extent. However, other types of leadership can be found in sports teams, such as informal leadership. The objective of this study is to determine if there is a relationship between cohesion in the sport context and the leadership that is generated in athletes. In a particular way, a sampling was carried out with the participation of 210 athletes of different sports modalities, sex and ages applying the Group Environment Questionnaire (GEQ) for cohesion and the Sports Leadership Evaluation Scale (EELD) for leadership. It has been observed that informal leadership conditions the cohesion in sports teams and that both variables are important in sport.

KEY WORDS: Leadership, informal leadership, cohesion in sports teams.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Probablemente sea igual de importante saber liderar un equipo deportivo como conservar la cohesión del mismo. Estas dos variables ya habían sido analizadas en estudios preliminares, como los estudios de Losada-López, Rocha, Diana y Castillo (2012), Vincer y Loughhead (2010) o Torrado, Pita, Valle, Iglesias y Arce (2016). No obstante, la mayoría de estudios acerca del liderazgo se centraba en la figura del entrenador, no entre los propios deportistas como bien argumenta en su estudio Constanza- Aguilar y Correa-Chica (2017). El éxito de este estudio es haber relacionado ambas variables. Lo que he podido analizar y que Constanza-Aguilar y Correa-Chica (2017) hallan en su estudio es que esa conexión entre liderazgo informal y cohesión grupal en equipos deportivos sigue siendo inferior en comparación con el liderazgo formal.

El punto de vista del líder en una competición deportiva, una felicitación del líder en un entrenamiento, un gesto de aprobación del líder, esos ejemplos por citar algunos, influyen en la cohesión de un equipo deportivo a través del liderazgo entre iguales.

La motivación de elaborar este trabajo surge tras conocer las pocas investigaciones sobre la relación entre la cohesión en equipos deportivos y el liderazgo informal. El propósito de esta investigación es ilustrar la relación entre el liderazgo entre iguales y la cohesión en los equipos deportivos.

2. MARCO TEÓRICO

Dado que el presente trabajo dirige el interés en facetas de la psicología deportiva, resulta indispensable realizar una revisión bibliográfica existente relativa a esta temática o con una similitud en su objeto de estudio.

Por ello, en el marco teórico se encuentra la terminología manejada en el trabajo.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN TÉRMINO COHESIÓN GRUPO

2.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS GRUPOS

Antes de empezar a definir cohesión grupal, hay que identificar lo que es un grupo. Según González (1997), comenta que varios autores están de acuerdo que un conjunto de individuos no necesariamente forman un grupo. La palabra interacción es clave en la definición de grupo. Los dos componentes que caracterizan un grupo son conocimiento mutuo e interacción. Se debe considerar tanto la interacción de sus miembros como las destrezas individuales de sus componentes. En esa misma línea se sitúan García-Mas y Bauzá (2003), ya que la diferencia entre un colectivo y un grupo es el nivel de pertenencia (el “yo” en contraposición del “nosotros”).

La diferencia entre un aglutinamiento de personas y un grupo real es cuando se presente algunos de los siguientes rasgos (García y Bohórquez, 2016, pg, 147):

- “Los miembros interactúan entre sí de forma continuada.
- Todas las personas esperan prolongar las relaciones sociales existentes.
- La unión entre ellas exige vivir de acuerdo con normas que son particulares del grupo.
- Existe una frontera social entre los miembros y los no miembros.
- Por lo mismo, los miembros del grupo tienen cierto sentido de identificación con el grupo y entre sí.
- Las personas ajenas al grupo consideran que sus integrantes forman un grupo.

- Existen unos lazos motivacionales de unión entre los componentes del grupo centrados en objetivos comunes, gratificaciones personales, identidad de valores, etc”.

Canto y Hernández-Mendo (2003, pg. 107) citando a Hogg, recuerdan que habría dos formas de atracción:

- a. “La atracción interpersonal que se establece entre los individuos sobre la base de su pertenencia categorial común y se relaciona con la pertenencia al grupo (atracción intragrupal o atracción social).
- b. La atracción interpersonal que se basa en la atracción a partir de las características idiosincráticas de la personalidad del individuo (atracción persona).”

Sin embargo, no se debe olvidar la postura de Shaw (1981) mencionado nuevamente por Canto y Hernández-Mendo (2003). Las razones son en base al factor de la interdependencia. La perspectiva de Shaw por la que los individuos se agrupan son debido a:

- a. Los grupos refuerzan a gratificar necesidades psicosociales.
- b. Ayudan a alcanzar metas que no se logran individualmente.
- c. Los grupos pueden proporcionar conocimiento e información.
- d. Ayudan en la consecución de la necesidad de seguridad.
- e. Los grupos ayudan a establecer una identidad social positiva.

Tal relación de interdependencia conlleva a la interacción, a la comunicación social, a la atracción mutua y a la influencia entre los individuos.

Puesto que se abordará el estudio del liderazgo entre iguales, es necesario conocer qué se entiende por grupo de iguales. Aquellos grupos con una composición de personas de posición equivalente se denominan grupos de iguales (García y Bohórquez, 2016), término que normalmente se refiere a la igualdad en edad. Dichos grupos en mayor medida son informales, no se designa explícitamente a un líder y los miembros aceptan que se traten igual entre todos. Parece que estos grupos forman un mundo real propio, con costumbres, patrones de lenguaje, metas y valores distintos a los de los adultos. Sin embargo, los grupos de iguales no se limitan exclusivamente a los jóvenes (García y Bohórquez, 2016).

2.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COHESIÓN GRUPAL

Esta interdependencia tiene como resultado la cohesión grupal. Festinger et al (1950; citados por Canto y Hernández-Mendo 2003, pg. 108) redactaron una definición clásica de cohesión grupal la cual dice “la cohesión grupal es el campo total de fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en él”. Existen dos variables para que los miembros permanezcan a un grupo (Losada López, Rocha, Diana y Castillo, 2012 pg. 34).

1. Cohesión tarea: “Refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes”.
2. Cohesión social: “Lazos de atracción interpersonal que unen a los miembros del grupo”.

La cohesión social desarrolla y mantiene las relaciones sociales dentro del equipo. Por otro lado, la cohesión de tarea es el grado de compromiso de los integrantes del equipo con la consecución del objetivo (Carless y De Paola, 2000; citado por Losada-López, Rocha, Diana y Castillo, 2012).

Años más tarde Carron, Brawley y Widmeyer (1998; citados por Nadal y Salvia 2011, pg. 1) actualizaron la definición de cohesión grupal como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros”. Esta segunda definición es la más popular en la actualidad. Para Carron, Brawley y Widmeyer (1985; citado por Ródenas, 2015) la cohesión en los equipos contiene las siguientes características (Ródenas, 2015, pg. 99):

1. “Multidimensional: Existen numerosos factores que pueden provocar que un equipo deportivo no se disuelva y permanezca unido, estos factores pueden variar de un grupo a otro.
2. Dinámica: Los factores que pueden contribuir a la cohesión pueden cambiar a lo largo del tiempo, a través de la experiencia/vivencias.
3. Instrumental: Razones por las que un grupo se forma y se mantiene.
4. Afectiva: Las relaciones sociales entre los integrantes de un grupo provocan afectos, incluso en los grupos altamente orientados a la tarea.”

A continuación, se detallan los cuatro factores de cohesión grupal elaborado por Carron, Widmeyer y Brawley (1985):

- ***Atracción Individual hacia el Grupo-Tarea (ATG-T):*** El individuo se siente atraído por el grupo para satisfacer sus necesidades de realización de la tarea.
- ***Atracción Individual hacia el Grupo-Social (ATGS-S):*** El individuo se siente atraído por el grupo para satisfacer necesidades sociales.
- ***Integración Grupal hacia la tarea (GI-T):*** El individuo se une al grupo como una unidad para satisfacer sus necesidades de realización de la tarea.
- ***Integración Grupal hacia lo social (GI-S):*** El individuo se une al grupo como una unidad para satisfacer sus necesidades sociales.

Para conseguir el desarrollo de equipos, Tuckman y Jensen (1965) idearon un modelo de 4 fases. Formación (forming), conflicto (storming), norming (consolidación) y performing (realización). La primera etapa se basa en determinar objetivos y expectativas. Es, por tanto, un proceso de construcción. En la segunda etapa, conflicto, existen mezcla de necesidades individuales y grupales. Hay comunicación más abierta. Puede haber conflicto. La tercera etapa, consolidación, es cuando el equipo llega a un plan común. Por último, la etapa de realización, surge cuando los miembros funcionan como unidad. No obstante, Mills (1965), mencionado por García-Mas y Bauzá (2003) agrega una fase en su modelo. Añade una fase de disolución del equipo, que aparece al finalizar el periodo en la que se crea el rendimiento del equipo, y coincide con la puesta en marcha de otra serie de procesos, de un nuevo ciclo.

2.1.3. COHESIÓN GRUPAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

Se ha esclarecido en puntos anteriores el término cohesión grupal. Ahora bien, se debe tener en cuenta a un equipo deportivo como un grupo especial ya que como Garcia-Mas y Bauzá (2003) matizan, se pueden considerar a los equipos como grupos de identidad. Como bien identifican los autores mencionados, existen elementos objetivos (camisetas, campo de juego, objetivos marcados) en los cuales el equipo se apoya para conseguir una mayor identidad propia.

Carron (1982; citado por Canto y Hernández-Mendo 2003) demostró una relación entre cohesión grupal y rendimiento de equipos deportivos. Esta relación implica la dependencia de tres factores. Tipo de medición, exigencias de la tarea y dirección de causalidad. Muchos estudios relacionan la cohesión grupal con la atracción interpersonal. Al relacionar estos factores, los resultados obtenidos fueron que los equipos con nivel alto de atracción interpersonal tenían más probabilidades de fracasar.

“La cohesión grupal ha sido percibida como una variable clave que tiene una incidencia directa sobre el rendimiento y eficacia de los grupos deportivos”. (Hernández-Mendo y Canto, 2003, pg, 109).

En los deportes de equipos interactivos (los miembros trabajan conjuntamente y de forma coordinada, como fútbol, baloncesto, etc.) se daban relaciones positivas entre la cohesión grupal y el rendimiento (Gruber y Gray; Ball y Carron, 1976; citados por Canto y Hernández-Mendo 2003).

2.1.4. FACTORES ANTECEDENTES

Para potenciar la cohesión grupal en equipos deportivos, una buena comunicación podrá ser eficaz para mejorar la cohesión grupal (Canto y Hernández-Mendo, 2003).

Las investigaciones sobre cohesión grupal en el ámbito deportivo han sido populares por los trabajos a partir del Modelo conceptual de cohesión de Carron (1982; citado por Iturbide, Elosua y Yanes, 2010). En este modelo, se diferencian los antecedentes de la cohesión grupal en el deporte y consta de cuatro factores.

- Factores personales: Condiciones físicas, técnicas y psicológicas del deportista.
- Factores ambientales: Aquellas normativas que mantienen unidos a los miembros del grupo.
- Factores de liderazgo: Personalidad del entrenador, estilo de liderazgo y relación que mantiene el entrenador con el grupo.
- Factores de equipo: Características de la tarea, formas de relación dentro del grupo.

2.1.5. PROCESOS CONSECUENTES

La interacción de estos factores produce un proceso que conlleva a la cohesión en dos direcciones: hacia la tarea, asociada al logro de metas y objetivos, y hacia lo social, relacionado con los aspectos interpersonales del grupo (Iturbide, Elosua y Yanes, 2010). Además, Carron, Widmeyer y Brawley (1985) distinguen entre la interacción del grupo que son las percepciones de los miembros del grupo considerado como “un todo” y la atracción individual hacia el grupo que son las percepciones acerca de la atracción que el grupo influye sobre ellos.

Carron, Widmeyer y Brawley (1985) afirman que estas percepciones se presentan de dos maneras distintas. En relación a la tarea del grupo y en relación a aspectos sociales del grupo, por lo que concluyen que la cohesión grupal está constituida por cuatro dimensiones: Integración Grupal hacia la Tarea (GI-T), Integración Grupal hacia lo social (GI-S), Atracción Individual hacia el Grupo en la tarea (ATG-T) y Atracción Individual hacia el Grupo en lo Social (ATGS-S). En el apartado de Conceptualización de la Cohesión Grupal se explican detalladamente las cuatro dimensiones.

Estas cuatro dimensiones son el producto de la interacción que se manifiesta entre el deportista y el ambiente a medida que el equipo evoluciona a lo largo de la temporada (Iturbide Elosua y Yanes, 2010).

2.1.6. EVALUACIÓN DE LA COHESIÓN GRUPAL

Carron, Widmeyer y Brawley (1985) citados por Ródenas (2015) desarrollaron el cuestionario de entorno de grupo (GEQ, sus siglas en inglés, Group Environment Questionnaire). Distingue entre aspectos del individuo y del grupo, y entre aspectos sociales y de la tarea. El cuestionario consta de 18 ítems y 4 escalas de cohesión del grupo. Atracción individual al grupo-tarea (ATGT), la atracción individual al grupo-social (ATGS), grupo interacción-tarea (GIT), grupo interacción-social (GIS).

La fiabilidad y validez fueron demostradas durante el proceso de construcción del test (Canto y Hernández-Mendo, 2003).

Iturbide, Elosua y Yanes (2010) afirman que el Group Environment Questionnaire es una herramienta para el ámbito deportivo cuyos criterios lingüísticos, culturales y psicométricos cumplen con la adaptación acreditada.

Posteriormente, en 2015, Leo-Marcos, González-Ponce, Sánchez-Oliva y Pulido llevaron a cabo una adaptación de esta escala al español que supuso su reducción a 12 ítems. Los autores de esta adaptación sugieren que se aplique a deportistas amateurs, ya que fue validada con deportistas profesionales. Otro aspecto a considerar por los autores fue que se llevara a cabo a con deportistas de distintas modalidades deportivas, puesto que esta adaptación fue empleada exclusivamente con futbolistas. Con todo esto, el propósito de esta investigación, es llevar la escala validada y propuesta por Leo et al a estas dos líneas investigadoras. En primer lugar, que el cuestionario lo respondan tanto deportistas amateurs como profesionales y, en segundo lugar, que no se focalice exclusivamente en una única modalidad deportiva.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO LIDERAZGO

2.2.1. CONCEPTO DE LÍDER

Es posible encontrar, a lo largo del tiempo, una aglutinación de concepciones y definiciones sobre la terminología de líder. Sánchez (2002) expone varias definiciones citando a otros autores. En primer lugar, para Homans (1950) citado por Sánchez (2002) el líder lo entiende como la persona que consigue llevar a cabo las normas más valoradas por el grupo. Para Shaw (1979) citado por Sánchez (2002, pg. 377) el líder es “aquel miembro del grupo que ejerce influencia positiva sobre los restantes miembros o aquel miembro que ejerce sobre los demás un influjo positivo superior al que éstos ejercen sobre él”.

Siguiendo en la misma línea, Alves (2000, pg. 125) citando a Barrow (1977) define liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.

En este sentido, un líder trata de crear y desarrollar un clima propicio para que cada uno de los integrantes del equipo consiga el éxito.

2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

Por otro lado, Shaw (1979; citado por Sánchez, 2002, pg. 377) elabora una lista de características que pueden definir el concepto de liderazgo:

- “El líder es la persona percibida como el centro del grupo, la más influyente y generadora de un mayor número de comunicaciones.
- El líder es la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.
- El líder es la persona nombrada como tal en las elecciones sociométricas.
- El líder es considerado como el jefe del grupo.
- El líder recibe el apoyo de los miembros de su grupo y tiene la capacidad de influirles de forma positiva.”

Torrado (2012, pg. 13) propone la siguiente definición sobre liderazgo “proceso grupal por el cual un individuo ejerce una influencia sobre los demás miembros del grupo, que contribuye al alcance de los objetivos comunes”. Stogdill (1948; citado por Sánchez, 2002) considera el liderazgo como un proceso para contribuir en las actividades del grupo para conseguir una meta. Otra definición es la que propone González (1997, pg. 179) la cual dice “la capacidad de las personas de influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos”. En esa misma línea se sitúa Chemers (2000; citado por Sánchez, 2002, pg 377) el cual dice sobre el liderazgo que es “un proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y apoyo de los otros en la ejecución de una tarea común”.

Por tanto, para que exista liderazgo tiene que existir un grupo con objetivos comunes. El objetivo de un liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima dentro del equipo para conseguir el rendimiento y la satisfacción deseada para cada uno de los integrantes del equipo (Alves, 2003). Además, el liderazgo implica un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

En el estudio del liderazgo es importante concretar la diferencia entre grupos grandes y grupos pequeños, puesto que en éstos, sus miembros interactúan y establecen relaciones personales y toman un importante papel en este proceso (Torrado, 2012). En esta misma línea se sitúan otros autores, ya que consideran que es la facilidad de interacción entre los miembros lo que hace diferente un grupo grande de uno pequeño

(García y Bohórquez, 2016). Además, un aspecto importante en el tamaño del grupo son los efectos que los miembros ejercen sobre la conducta del grupo (García y Bohórquez, 2016). Estos mismos autores consideran también que a partir de cierto tamaño el grupo tiende a organizarse formalmente. El incremento del número de miembros tiene como resultado que ciertas personas se nombren como dirigentes, creando una jerarquización o diferenciación por rango de importancia (García y Bohórquez, 2016).

2.2.3. LIDERAZGO EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

En mayor medida, las investigaciones sobre liderazgo en el deporte se han centrado en el estudio del liderazgo formal del entrenador (Torrado, 2012), en el que el Modelo Multidimensional del Liderazgo de Chelladurai es el referente (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010).

Este modelo elaborado por Chelladurai (1990, citado por Hernández-Mendo y Canto, 2003) es específicamente para el ámbito deportivo. Es un modelo que conceptualiza el liderazgo como un proceso interaccional, ya que el liderazgo efectivo varía en función de los deportistas y de las limitaciones (Hernández-Mendo y Canto, 2003). El modelo de Chelladurai presenta tres características de la conducta del líder (Hernández-Mendo y Canto, 2003, pg. 16):

- “Conducta requerida de líder: Es la conducta que se espera que llevará a cabo.
- Conducta real del líder: Es la conducta que se espera que el líder o entrenador lleva a cabo.
- Conducta preferida del líder: Hace referencia a las preferencias de los deportistas, en función de las características de la situación y de los deportistas.”

Estas características informan acerca de que cualquier entrenador, si quiere ser efectivo, debe adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación (Hernández-Mendo y Canto, 2003).

Se entiende por liderazgo formal aquel preestablecido por la organización (Canto y Hernández-Mendo, 2003), aquel que viene definido por la estructura formal del grupo (Torrado, 2012). Su autoridad está basada en el concepto de poder relacionado con un puesto jerárquico dentro del equipo y no al individuo (Peus, Wisweiler y Frey, 2009; citados por Torrado, 2012).

El liderazgo informal o emergente en el grupo (Hernández-Mendo y Canto, 2003) se fundamenta en el concepto de influencia y no está sujeto por la estructura previa del grupo (Wheelna, Johnston, 1996; citados por Torrado, 2012). En este caso, la investigación no está tan avanzada como en el caso del entrenador, tanto en el aspecto teórico como en la evaluación (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010).

Aunque existen semejanzas entre el liderazgo que emplean los entrenadores de equipos deportivos y el ejercido por un jugador entre sus iguales, ambos liderazgos no pueden ser analizados en los mismos términos (Jowett, 2008; citado por Torrado, 2012).

Los líderes formales poseen unas características diferentes a los líderes informales. Los líderes formales deben asegurar que las demandas de la organización se satisfagan al mismo tiempo que las necesidades de los miembros del grupo son satisfechas. Cuando el equipo tiene éxito y los miembros se sienten satisfechos, el líder formal es considerado como líder efectivo (Carron, 1988; citado por Hernández y Canto, 2003). El líder formal ejerce un tipo de liderazgo democrático y el informal autocrático (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010)

El liderazgo en equipos deportivos está conceptualizado por dos grandes orientaciones del líder (Torrado y Arce, 2015):

- Orientación social: Centrada en relaciones sociales y dinámicas que se crean entre los miembros.
- Orientación a la tarea: Reúne las conductas instrumentales guiadas a la consecución de objetivos deportivos y de resultados.

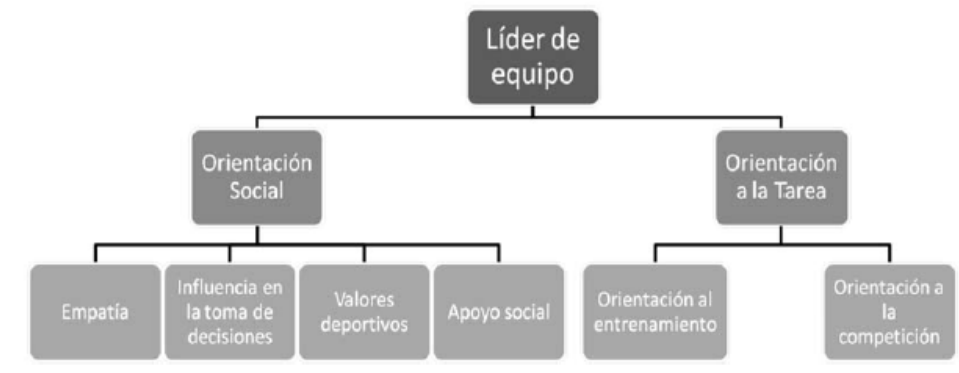


Figura 1. Modelo teórico (tomado de Torrado y Arce, 2015, pg. 186).

Existen dos teorías acerca del funcionamiento del liderazgo en función de estas orientaciones:

- La investigación específica en el ámbito deportivo mostró que los líderes de grupos tienden a puntuar alto en ambas dimensiones y no se decantan por alguna de ellas (Torrado, 2012). En esta misma línea se sitúan otros autores (Kim, 1992; Rees, 1983; Rees y Segal, 1984; citados por Arce et al, 2010) y nombran a este fenómeno, la teoría de la integración de rol.

- Por otro lado, puede ocurrir que el líder se oriente a una dimensión por encima de otra (Bales, 1953; Bales y Slater, 1955; citados por Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010). Esta segunda teoría se denomina teoría de la diferenciación de rol.

Un líder con orientación social aprecia las relaciones interpersonales que se mantienen entre sus compañeros, conserva los canales de comunicación, interacciones positivas y se asegura de que sus compañeros estén comprometidos y se sientan satisfechos. Por otro lado, un líder orientado a la tarea se focaliza en la preparación y trabaja para que la tarea se lleve a cabo y se cumplan las metas (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010).

No obstante, recientes investigaciones actualizan el modelo bidimensional y añaden en la dimensión social otras variables (Torrado, 2012), estas serían:

- Apoyo social: Muestras de ayuda y ánimo en situaciones positivas y negativas (Chelladurai, 1978; Loughhead y Hardy, 2005; citados por Torrado, 2012).

- Influencia en la toma de decisiones: El líder conserva un papel fundamental en las decisiones grupales e individuales en base del concepto de influencia (Bass, 1985; Homans, 1961; citado por Torrado, 2012).
- Valores deportivos: “Relaciona la representatividad del líder en cualidades intangibles positivas, como honestidad, honradez y responsabilidad.” (Torrado, 2012, pg. 14).
- Empatía: Identificación emocional del líder con el resto de integrantes del equipo (Arce et al, 2008; Weiss y Stunz, 2004; Wright y Côtè, 2003; citados por Torrado, 2012).

Torrado (2012) propone que en investigaciones venideras deberían profundizar en estas dimensiones para comprobar la estructura de la dimensión social.

2.2.4. EVALUACIÓN LIDERAZGO

Como herramienta para llevar a cabo la evaluación de un liderazgo formal se emplea el Leadership Scale for Sports (LSS – Escala de Liderazgo en el Deporte; Chelladurai y Salem 1980; citado por Arce et al, 2011). Este cuestionario está compuesto por 40 ítems divididos en cinco dimensiones conceptuales (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010). Estas cinco dimensiones son desarrolladas por Torrado (2012).

- Entrenamiento e instrucción: Cómo el entrenador intenta que sus jugadores mejoren sus habilidades.
- Comportamiento democrático: Comportamiento del entrenador para que los jugadores intervengan en las decisiones.
- Comportamiento autocrático: Comportamiento del entrenador más autoritario, con menos libertad al jugador.
- Apoyo social: Actitud para mejorar el clima grupal, cohesión.
- Feedback positivo: Capacidad del entrenador de gestionar refuerzos y castigos.

Los entrenadores que puntúan alto en cada una de las dimensiones determinan un perfil positivo de liderazgo. En cambio, si son bajas las puntuaciones, se considera un liderazgo deficiente. Por último, si hay fluctuaciones en las puntuaciones entre las dimensiones, el grado de liderazgo será moderado (González, 1997).

La LSS ha sido traducida, validada y/o adaptada a diversos contextos culturales. Esta escala está diseñada para evaluar al líder formal, es decir, la capacidad de liderazgo del entrenador (Torrado, 2012). El estudio del liderazgo focalizado en el entrenador con instrumentos de medida como el LSS es valioso. No obstante, podría extenderse al tipo de liderazgo dentro del grupo (González, 1997).

Por ello, en lo que respecta a la evaluación del liderazgo informal ejercido por deportistas, la investigación no ha profundizado todavía tanto como al referido al liderazgo formal (Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010).

Se han llevado a cabo varias investigaciones para evaluar el liderazgo informal. No obstante, todavía no existe un nivel de acuerdo ni en el aspecto teórico ni en los métodos de evaluación (Torrado, 2012). La evaluación del liderazgo informal ha tratado de adaptar algunas herramientas de otro tipo de medidas. Entre ellas, sobresale el PLS (Player Leadership Scale) (Torrado, 2012). Este cuestionario fue desarrollado por Kozub y Pease (2001) los cuales tomaron ítems provenientes del LSS y del Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ; Halpin y Winer, 1957; citado por Torrado, 2012).

Actualmente, la EELD (Escala de Evaluación de Liderazgo Deportivo) es una escala diseñada a partir de investigaciones realizadas en España en equipos de fútbol y baloncesto (Arce, Torrado, Andrade, Garrido y De Francisco, 2008). Esta escala consta de 30 ítems que responden al modelo teórico de dos grandes dimensiones: orientación social y orientación de tarea (Torrado, 2012).

2.3. RELACIÓN ENTRE COHESIÓN GRUPAL Y LIDERAZGO

Para conseguir el éxito deportivo los deportistas han de asimilar su rol dentro del equipo como el de sus compañeros, ser aptos para resolver los conflictos que aparezcan, cumplir las normas establecidas y prestar ayuda a sus compañeros (Dosil, 2004; citado por (Losada López, Rocha, Diana y Castillo, 2012).

Losada López, Rocha, Diana y Castillo (2012) realizaron un estudio de 136 deportistas en diferentes modalidades deportivas. Para llevar a cabo este estudio midieron las variables cohesión grupal y liderazgo con dos instrumentos. Para la cohesión grupal utilizaron el Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deporte (MSCI). Para medir el liderazgo, emplearon la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo (EELD). Es de vital importancia tener en cuenta la dinámica interna de los integrantes del equipo y que refleje el compromiso para lograr el objetivo, es por ello que la cohesión ha de estar dirigida hacia la tarea (Losada López, Rocha, Diana y Castillo, 2012). Con relación al liderazgo, el estudio obtuvo líderes orientados a las relaciones sociales. Según Davies (1991, citado por Losada, López, Rocha, Diana y Castillo, 2012), estos líderes contribuyen a lograr un equilibrio dentro del equipo. El estudio indicó que al estar la cohesión dirigida a la tarea y el liderazgo a las relaciones sociales, los integrantes pueden encontrar en sus diferentes modalidades deportivas dentro de sus equipos una serie de satisfactores tanto a nivel personal como social.

Constanza y Correa-Chica (2017) elaboraron una investigación sobre las variables asociadas al estudio del liderazgo. En este estudio, las autoras evidencian que la investigación del liderazgo es un tema que despierta gran interés desde hace bastante tiempo, y que en la última década hay un crecimiento exponencial en las investigaciones sobre este tema. No obstante, sigue existiendo poca literatura acerca de la forma como los líderes crean las organizaciones eficazmente (Constanza y Correa-Chica, 2017). Kaiser, Hogan y Craig (2008; citados por Constanza y Correa-Chica, 2017) realizaron investigaciones acerca de la importancia del liderazgo en la formación de equipos y su efectividad en el tiempo.

El liderazgo se estudia en relación con, en primer lugar, elementos particulares del líder, como autenticidad, capacidad de servicio, motivación, atención, compromiso,

bienestar emocional y entrenamiento y, en segundo lugar, con elementos grupales en relación con sus seguidores, en particular con la cohesión, retroalimentación y rendimiento (Constanza y Correa-Chica, 2017).

Asimismo, cuando se elabora un estudio acerca del liderazgo haciendo hincapié en factores del contexto, éste está asociado a aspectos como confianza, clima organizacional e innovación (Constanza y Correa-Chica, 2017).

3. PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El liderazgo que ejercemos como deportistas influye en nuestro nivel de cohesión en los equipos?

3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3.2.1. OBJETIVOS GENERALES

- Determinar la relación existente entre el liderazgo entre iguales y la cohesión grupal en los deportes de equipo.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el impacto de las conductas sociales del liderazgo entre iguales en la cohesión grupal.

Este objetivo se concreta en las siguientes hipótesis de investigación:

- a) A mayor empatía por parte del líder entre iguales, mayor cohesión social.
- b) A mayor influencia en la toma de decisiones por parte del líder entre iguales, mayor cohesión social.
- c) Cuanto mayor puntuación en valores deportivos tenga el líder entre iguales, mayor será la cohesión social.
- d) Cuanto mayor apoyo social por parte del líder entre iguales, mayor cohesión social.

- Conocer el impacto de las conductas de tarea del liderazgo entre iguales en la cohesión grupal.

Este objetivo se concreta en las siguientes hipótesis de investigación:

- a) A mayor orientación a la competición del líder entre iguales, mayor cohesión de tarea.

- b) A mayor orientación al entrenamiento del líder entre iguales, mayor cohesión de tarea.

4. METODOLOGÍA

4.1. PARTICIPANTES

La selección de participantes en el presente estudio está compuesta por una variedad de modalidades deportivas. Hubo 235 participantes inicialmente. De estos 235, uno se excluyó debido a una respuesta que no tuvo relevancia en el estudio y otro por sedentarismo. Dos se rechazaron por ser árbitros. El resto se eliminaron de la muestra por ser considerados deportes individuales. La muestra final del estudio se compuso de 210 sujetos.

Los participantes (ver Figura 2) tenían una edad media de 25.6 años de edad (DT = 10.5).

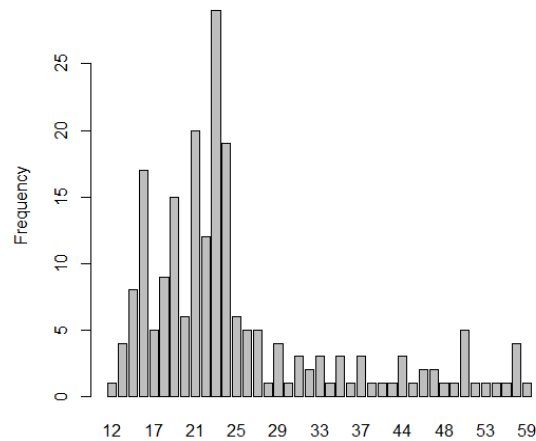


Figura 2

Edad de los participantes.

También se preguntó sobre la cantidad de tiempo (en años) que practicaron su deporte (ver figura 3). El resultado que se obtuvo fue una media de 10,7 años de práctica deportiva (DT=6.6).

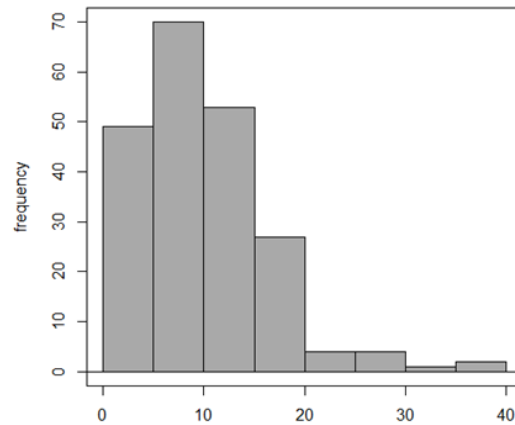


Figura 3.

Años en la modalidad deportiva.

De los 210 participantes, 166 fueron hombres y 44 fueron mujeres. El nivel de estudios en porcentajes fue en mayor medida de graduados con un 40%, seguidos de un 30% cursando bachillerato o un módulo de Grado Medio; 15% estaban estudiando ESO y el restante eran postgraduados. El nivel competitivo de la muestra era predominantemente de federados, con 119 deportistas compitiendo a dicho nivel, 54 deportistas practicaban deporte de manera no federada; por último, 37 deportistas señalaron que practicaban deporte tanto a nivel federado como no federado.

De los 210 participantes, 134 han sido en alguna ocasión capitanes de sus respectivos equipos o deportes. En cambio, 76 de ellos no lo han sido nunca. A continuación, se desgranar los roles de capitán por modalidad deportiva (ver tabla 1). Hay una predominancia de personas que han sido o son capitanes en sus respectivas modalidades deportivas.

Respecto al sistema de entrenamiento y competición, el estudio organizó aquellos deportes que tenían un carácter de equipo y aquellos deportes que poseían un carácter de dúo o pareja. El resultado fue que 12 participantes practicaban deportes de dúo o pareja y 198 practicaban deportes de equipo. Por último, una amplia mayoría de los deportistas siguen actualmente practicando dicho deporte (150) respecto a aquellos que no continúan practicando aquel deporte (60).

Tabla 1:

Relación entre la capitanía y la modalidad deportiva

MODALIDAD DEPORTIVA	CAPITÁN	
	NO	SÍ
ATLETISMO	2	1
BALONCESTO	9	12
BALINMANO	2	2
BALONMANO PLAYA	0	1
BEISBOL	0	1
CICLISMO	2	0
DANZA	1	0
DANZA CONTEMPORÁNEA	1	0
FÚTBOL	15	48
FÚTBOL AMERICANO	3	10
FÚTBOL SALA	12	32
GIMNASIA ARTÍSTICA	0	1
GIMNASIA RÍTMICA	1	0
HAPKIDO	1	0
HOCKEY	0	3
HOCKEY PATINES	0	1
KÁRATE	1	1
LUCHA OLÍMPICA	0	1
MUAY THAI	0	1
NATACIÓN	5	2
NATACIÓN SINCRONIZADA	2	3
PADEL	4	1
PATINAJE	0	1
PATINAJE ARTÍSTICO	1	0
REMO	2	1
RUGBY	2	5
SOFTBALL	0	2
TAEKWONDO	0	1
TENIS	4	0
VOLEYBALL	4	2
WATERPOLO	2	1
TOTAL	76	134

4.2. INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo esta investigación se han aplicado dos herramientas de evaluación psicológica: el cuestionario de entorno de grupo (GEQ, sus siglas en inglés, Group Environment Questionnaire) elaborado por Carron, Widmeyer y Brawley (1985) y la Escala de Evaluación de Liderazgo Deportivo (EELD) diseñada en un principio por Arce, Torrado, Andrade, Garrido y De Francisco (2008).

Para valorar la cohesión se empleó una adaptación en castellano del Group Environment Questionnaire (GEQ, Carron, Widmeyer y Brawley, 1985) validado por Leo-Marcos, González-Ponce, Sánchez-Oliva y Pulido (2015). Este instrumento consta de 12 ítems que están agrupados en cuatro factores, integración grupal a la tarea (GI-T, p.e. “Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos”), integración grupal a lo social (GI-S, p.e. “A los miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los entrenamientos y los partidos”), atracción individual hacia el grupo tarea (ATG-T, p.e. “En este equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades”), y atracción individual hacia el grupo social (ATGS, p.e. “Los compañeros del equipo son uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco”). El formato de respuesta empleado es una escala con un rango de 1 a 9, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 9 corresponde a totalmente de acuerdo.

En la versión original la escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach, de .74 para la GI-T, .77 para la ATG-T, .58 para la GI-S y .76 para la ATG-S. El factor GI-S obtuvo una consistencia interna por debajo de .70, pero dado el pequeño número de ítems que compone dicho factor, la validez interna podría ser aceptada (Lowenthal, 2001).

Por otro lado, para evaluar el liderazgo informal, se utilizó la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo (EELD-30: Arce, Torrado, Andrade y Alzate, 2010) sometida a algunas variaciones. La subescala de orientación a la tarea fue ampliada de seis a 12 ítems, la mitad relacionados con la orientación al entrenamiento y la otra mitad con la orientación a la competición, con el objetivo de comprobar la posible existencia de dos factores primarios diferenciados, en la línea del modelo teórico hipotetizado. La escala constaba, por tanto, de 36 ítems, agrupados en seis subescalas de seis ítems cada una:

empatía (p.e. “comparte los sentimientos de los compañeros”), influencia en la toma de decisiones (p.e. “tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros”), valores deportivos (p.e. “muestra un comportamiento maduro”), apoyo social (p.e. “aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros”), orientación al entrenamiento (p.e. “se toma los entrenamientos en serio”) y orientación a la competición (p.e. “lo da todo en la competición”). El formato de respuesta utilizado fue de tipo Likert, con cinco alternativas que iban desde 1 “casi nunca” hasta 5 “casi siempre”.

Los coeficientes alpha de Cronbach de todos los factores primarios se situaron por encima del umbral de .70 en la versión original: empatía ($\alpha = .76$), influencia en la toma de decisiones ($\alpha = .86$), valores deportivos ($\alpha = .81$), apoyo social ($\alpha = .79$) orientación al entrenamiento ($\alpha = .83$) y orientación a la competición ($\alpha = .78$) (Torrado y Arce, 2015).

5. PROCEDIMIENTO

Para obtener los datos, el protocolo fue igual para todos los casos. Se operó mediante la aplicación de Google forms. En ésta, el equipo investigador compuso las preguntas desarrolladas en los cuestionarios siendo todas las preguntas que se formularon obligatorias de responder. Además, se aclararon algunos términos en la plataforma que podrían llegar a ser confusos y se les comunicó que no había respuestas “buenas ni malas” para animarles a que respondieran los cuestionarios de la manera más sincera posible.

Las instrucciones que se dieron a los participantes se encontraban antes de realizar el cuestionario y durante (ver Anexo 1), para aclarar el tipo de respuesta de cada cuestionario. Se facilitó este cuestionario gracias a la red social Whatsapp, la cual se escribía un mensaje explicatorio para advertir el contenido del cuestionario, así como los requisitos para poder participar en esta investigación. Además, antes de empezar a contestar cualquier pregunta, se le recordaba al deportista que se seguirían las normas éticas de la Declaración de Helsinki (1964). Por ello, el contenido de las respuestas y la información proporcionada por cada uno de los deportistas para la investigación sería confidencial y única y exclusivamente los reponsables de la investigación tendrían acceso a dicha información.

Todos los deportistas implicados rellenaron el cuestionario de forma voluntaria y anónima.

5.1. ANÁLISIS DE DATOS

En primer lugar, y con el objetivo de constatar la fiabilidad de los ítems que conforman los cuestionarios del Group Environment Questionnaire y de la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo se comprueba la consistencia interna de cada una de las escalas mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach tiene la función de cuantificar el grado de correlación parcial que existe entre los ítems incluidos, es decir, el grado en el que los ítems están relacionados. Por tanto, si el valor de alfa es cercano a 1 significa que los ítems se encuentran interrelacionados y, por consiguiente, aportan una medida fiable a lo que se quiere estudiar. Se considera que valores entre 0.60 y 0.80 resultan una fiabilidad buena y aceptable y cuando es mayor que 0.80 ocurre que la fiabilidad se considera muy buena (Bland y Altman, 1997; Dugard, Todman y Staines, 2010).

En nuestra muestra, el Alpha de Cronbach para el GEQ fue de 0.83, mientras que para el EELD fue de 0.90.

A continuación, se calculó el Alpha de Cronbach para cada factor tanto en cohesión grupal (ver tabla 2) como en liderazgo (ver tabla 3). Tal como se observa, el Alpha de Cronbach en los factores de liderazgo superan el 0.80, siendo el factor Valores Deportivos el que obtiene máxima puntuación, con 0.84. El Alpha de Cronbach en cohesión grupal también fue positivo, alcanzando el factor GI-S un Alpha de Cronbach de 0.80. Los resultados pueden observarse en las siguientes tablas:

Tabla 2

Alpha de Cronbach en los factores de cohesión grupal

COHESIÓN GRUPAL				
	ATG-S	ATG-T	GI-S	GI-T
α	0.66	0.59	0.80	0.72

Tabla 3

Alpha de Cronbach en los factores de liderazgo

LIDERAZGO					
ORIENTACIÓN SOCIAL				ORIENTACIÓN A LA TAREA	
EMPATÍA	INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	VALORES DEPORTIVOS	APOYO SOCIAL	ORIENTACIÓN A LA COMPETICIÓN	ORIENTACIÓN AL ENTRENAMIENTO
α	0.82	0.83	0.84	0.83	0.80
				0.80	0.81

Además, con el objetivo de determinar el tipo de pruebas estadísticas a emplear, se llevaron a cabo análisis de normalidad y homocedasticidad de varianzas de la muestra. De forma previa al análisis de los datos se realizaron pruebas de normalidad y homoscedasticidad de la muestra con el fin de tomar decisiones acerca de las pruebas estadísticas a utilizar. Se determinó una distribución no normal de la muestra, así como la homogeneidad de varianzas para las variables principales del estudio (pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Leven, $P < 0.05$). Por ello, se decidió utilizar pruebas no paramétricas en los análisis estadísticos realizados para este estudio. Este tipo de pruebas son además las recomendadas cuando, como sucede en este estudio, el tamaño de los subgrupos a comparar es desigual. Todos los análisis estadísticos fueron hallados con el programa R.

6. RESULTADOS

En lo relativo a los resultados descriptivos, se puede observar (Tabla 4) que de los 166 hombres 116 han sido capitanes, mientras que de las 44 mujeres 18 fueron capitanas de sus respectivos equipos. Además, hay mayor número de capitanes a edades más jóvenes en ambos sexos. debido también a que la edad predominante del estudio se situaba entre los 20-25 años.

Tabla 4

Relación en porcentajes de edad, capitán y sexo.

RELACIÓN EN PORCENTAJES DE EDAD, CAPITÁN Y SEXO				
EDAD	HOMBRE		MUJER	
	CAPITÁN		CAPITÁN	
	NO	SÍ	NO	SÍ
12	0	0.0	3.8	0.0
14	6	0.9	0.0	0.0
15	2	5.2	3.8	0.0
16	8	9.5	3.8	5.6
17	0	1.7	0.0	16.7
18	0	5.2	7.7	5.6
19	6	6.9	7.7	11.1
20	4	1.7	0.0	11.1
21	10	7.8	11.5	16.7
22	4	6.0	11.5	0.0
23	12	16.4	11.5	5.6
24	12	7.8	11.5	5.6
25	0	5.2	0.0	0.0
26	2	1.7	0.0	11.1
27	2	2.6	0.0	5.6
28	0	0.9	0.0	0.0
29	0	3.4	0.0	0.0
30	0	0.9	0.0	0.0
31	0	0.9	7.7	0.0
32	0	1.7	0.0	0.0
33	4	0.9	0.0	0.0
34	2	0.0	0.0	0.0
35	0	2.6	0.0	0.0
36	2	0.0	0.0	0.0
37	4	0.9	0.0	0.0
38	0	0.9	0.0	0.0
40	2	0.0	0.0	0.0
42	0	0.0	3.8	0.0
44	0	2.6	0.0	0.0
45	2	0.0	0.0	0.0
46	0	0.9	3.8	0.0
47	0	1.7	0.0	0.0
48	2	0.0	0.0	0.0
49	0	0.9	0.0	0.0
50	2	1.7	3.8	5.6
52	0	0.0	3.8	0.0
53	2	0.0	0.0	0.0
54	0	0.0	3.8	0.0
55	0	0.9	0.0	0.0
58	8	0.0	0.0	0.0
59	2	0.0	0.0	0.0
TOTAL	100	100.4	99.5	100.3
CONTEO	50	116.0	26.0	18.0

Además, en lo relativo a la distribución de las modalidades deportivas y su nivel de competitivo (ver Tabla 5), se comprueba que hay un dominio del nivel federado, por lo que los deportistas participantes poseen cierto grado de compromiso con el rendimiento del equipo y el suyo propio.

Tabla 5

Relación entre la modalidad deportiva y el nivel competitivo

MODALIDAD DEPORTIVA	NIVEL COMPETITIVO		
	AMBAS	FEDERADO	NO FEDERADO
ATLETISMO	0	3	0
BALONCESTO	6	8	7
BALONMANO	0	3	1
BALONMANO PLAYA	0	1	0
BEISBOL	1	0	0
CICLISMO	1	0	1
DANZA	1	0	0
DANZA	0	0	1
CONTEMPORÁNEA			
FÚTBOL	13	38	12
FÚTBOL AMERICANO	0	13	0
FÚTBOL SALA	11	22	11
GIMNASIA ARTÍSTICA	0	0	1
GIMNASIA RÍTMICA	0	1	0
HAPKIDO	0	1	0
HOCKEY	0	3	0
HOCKEY PATINES	0	1	0
KÁRATE	1	1	0
LUCHA OLÍMPICA	0	1	0
MUAY THAI	0	1	0
NATACIÓN	1	2	4
NATACIÓN	0	5	0
SINCRONIZADA			
PADEL	0	0	5
PATINAJE	0	0	1
PATINAJE ARTÍSTICO	0	1	0
REMO	1	2	0
RUGBY	1	5	1
SOFTBALL	0	1	1
TAEKWONDO	0	1	0
TENIS	0	0	4
VOLEYBALL	0	3	3
WATERPOLO	0	3	0
TOTAL	37	120	53

Para los resultados inferenciales, se quería saber si había relación entre el liderazgo informal entre iguales y la cohesión grupal. Por ello, se llevaron a cabo análisis de correlación empleando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados (ver Tabla 6) mostraron que existe una correlación positiva entre la cohesión social y los factores del liderazgo informal entre iguales, pero ésta es bastante débil.

Tabla 6

Coeficiente de Spearman de cohesión social con factores de liderazgo

	COHESIÓN SOCIAL – EMPATÍA	COHESIÓN SOCIAL – INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	COHESIÓN SOCIAL – VALORES DEPORTIVOS	COHESIÓN SOCIAL – APOYO SOCIAL
S	931467	1114001	1167932	1065511
P.value	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*
Rho	0.396	0.278	0.243	0.309

Nota: * $p < .05$

Con el objetivo de saber si existiría relación entre la cohesión tarea y los factores de liderazgo con orientación a la tarea (orientación a la competición, orientación al entrenamiento), se llevaron a cabo análisis de correlación empleando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados (ver Tabla 7) mostraron que existe una correlación positiva entre la cohesión de tarea y los factores de tarea del liderazgo entre iguales, aunque esta correlación es débil.

Tabla 7

Coeficiente de Spearman de cohesión de la tarea con factores de liderazgo.

	COHESIÓN TAREA - ORIENTACIÓN A LA COMPETICIÓN	COHESIÓN TAREA - ORIENTACIÓN AL ENTRENAMIENTO
S	1214788	1228598
P.value	0.00*	0.00*
Rho	0.212	0.204
<i>Nota: *p<.05</i>		

7. DISCUSIÓN

El presente estudio se realizó con el objetivo de comparar y analizar la influencia que ejerce el liderazgo informal con la cohesión grupal. Para llevar a cabo esta relación, en primer lugar se analizó la orientación social del líder con la cohesión social y, en segundo lugar, la orientación a la tarea del líder con la cohesión a la tarea.

Con el objetivo de conocer el impacto de las conductas sociales del liderazgo entre iguales en la cohesión grupal se hipotetizó que a mayor empatía por parte del líder entre iguales, mayor cohesión social. Los resultados obtenidos dieron apoyo a la primera hipótesis, aunque la correlación encontrada es muy débil. Estos resultados se corroboran con los encontrados por Vincer y Loughhead (2010), quienes encontraron que un comportamiento democrático por parte de un líder formal se relacionaba de forma positiva con la cohesión. En la misma línea, Losada-López, Rocha, Diana y Castillo (2012) obtuvieron correlaciones entre la empatía y los factores sociales de la cohesión; bien es cierto que estos resultados se obtienen empleando un cuestionario diferente para evaluar la cohesión (el MSCI), de modo que no puede entenderse que haya una traslación directa entre los factores sociales de uno u otro cuestionario; además, las correlaciones halladas son igualmente débiles. Se puede concluir que la empatía por parte del líder interfiere en la cohesión en los equipos deportivos.

En la misma línea, se hipotetizó que a mayor influencia en la toma de decisiones por parte del líder entre iguales, mayor cohesión social. Los resultados ofrecieron apoyo a esta segunda hipótesis, manteniéndose una correlación débil. Se pueden encontrar discrepancias con la investigación de Losada-López, Rocha, Diana y Castillo (2012) ya que éstos encontraron que la influencia en la toma de decisiones tenía una relación negativa (aunque débil) con los factores de cohesión social del cuestionario MSCI. En consecuencia, el líder y su influencia en la toma de decisiones es un factor que determinará una mayor o menor cohesión grupal.

La siguiente hipótesis proponía que cuanto mayor puntuación en valores deportivos tuviera el líder entre iguales, mayor sería la cohesión social. Los resultados proporcionan respaldo a la hipótesis, aunque se mantiene una correlación débil. Éstos muestran sintonía con los resultados obtenidos por Losada-López, Rocha, Diana y Castillo (2012) en el cual

los valores deportivos obtuvieron una correlación moderada con la cohesión social. Esto indica que un líder con valores deportivos incrementa la cohesión social.

Del mismo modo, se hipotetizó que cuanto mayor apoyo social por parte del líder entre iguales hubiera, mayor sería la cohesión social. Los resultados confirman la hipótesis. En el estudio de Losada-López, Rocha, Diana y Castillo (2012) el apoyo social obtuvo una correlación moderada con calidad de trabajo y débil con roles valorados. Además, Vincer y Loughhead (2010) matizan que los líderes informales proporcionan mayor cantidad de retroalimentación positiva y comportamientos democráticos que los entrenadores. Sin embargo, estos últimos hallaron que la retroalimentación positiva y comportamiento democrático del líder no estaba relacionado con las percepciones de cohesión. Se puede deducir que el apoyo social puede verse incrementado tanto con la cohesión dirigida a la tarea, cuando todo el equipo pretende alcanzar un mismo objetivo, como con la cohesión social, cuando el equipo desea desarrollar y mantener las relaciones sociales. Por tanto, se podría aceptar que el apoyo social del líder es un factor determinante del liderazgo para la cohesión de un equipo deportivo.

A continuación y con el objetivo de hallar la relación entre la cohesión orientada a la tarea y el liderazgo, se hipotetizó que a mayor orientación a la competición del líder entre iguales, mayor cohesión de tarea habría. Los resultados ofrecen apoyo a la hipótesis, sin embargo, se obtuvo una correlación débil. Estos resultados muestran similitud con lo extraído en Vincer y Loughhead (2010). No obstante, estos autores destacan que un líder con comportamiento autocrático estaría relacionado negativamente tanto con la cohesión orientada a la tarea como con la cohesión social. Torrado, Arce, Pita, Valle e Iglesias (2016) analizaron el perfil de tarea y capitanía en los líderes, obteniendo que la influencia en el juego y el nivel del mismo es un factor determinante en algunos deportes. De manera que un liderazgo orientado a la competición podría influir tanto positiva como negativamente en la cohesión orientada a la tarea, ya que el comportamiento del líder, su influencia en el juego y el nivel del mismo llegan a ser claves en la relación.

Por último, se hipotetizó que a mayor orientación al entrenamiento del líder entre iguales, mayor cohesión de tarea se encontraría. Los resultados ofrecieron apoyo a la hipótesis consiguiendo ésta una correlación débil. Esta hipótesis tiene similitud con los resultados obtenidos por Losada-López, Rocha, Diana Castillo (2012). Asimismo, Vincer y Loughhead (2010) hallaron que los líderes con comportamientos orientados al

entrenamiento mostraron que los compañeros percibieron una mayor participación. Por tanto, un líder comprometido durante el entrenamiento puede conseguir involucrar al resto del equipo aumentando la cohesión.

8. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos podemos fundamentar las siguientes conclusiones:

- Se puede concluir que la figura del líder entre iguales dentro de los entornos deportivos está relacionada con la cohesión de equipo. El liderazgo informal parece adquirir una asociación positiva con la cohesión.
- En concreto, cuando los compañeros perciben que el líder genera factores de liderazgo orientados a la tarea o competición, estará potenciando una cohesión orientada a la tarea.
- Cuando los compañeros sienten que el líder fomenta factores sociales de liderazgo se desarrolla en mayor medida la cohesión social.
- El cuestionario desarrollado por Leo-Marcos, González-Ponce, Sánchez-Oliva y Pulido (2015) obtuvo unos índices de Alpha de Cronbach óptimos en deportistas amateurs.

9. LIMITACIONES

En primer lugar, se han encontrado pocas investigaciones específicas que relacionen el liderazgo informal o entre iguales y la cohesión grupal. De éstas, algunas emplean como instrumento de medida el cuestionario GEQ y otras el cuestionario MSCl, dificultando obtener conclusiones unitarias dada la disparidad de factores comprendidos en ambos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el hecho de que la muestra obtenida obtuviera un reducido número de deportistas de algunas modalidades deportivas. Asimismo, la muestra estuvo compuesta mayoritariamente por el sexo masculino.

Otro factor limitante a tener en cuenta es que algunos participantes practicaban deporte en la actualidad mientras que otros no lo hacían.

10. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados del presente estudio se ha comprobado la importancia que tiene la relación de la figura del líder dentro de la cohesión de equipo. En futuros estudios se podría ampliar la población analizada incluyendo una mayor aportación de deportistas de sexo femenino, una cantidad mayor de practicantes en las diferentes modalidades deportivas, así como de diferentes países.

Otra futura línea de investigación podría consistir en analizar esta relación en equipos de alto rendimiento. Una muestra especializada en una modalidad deportiva podría ser útil para el crecimiento del conocimiento acerca de la relación del liderazgo informal y cohesión.

También sería interesante aplicar otros cuestionarios tanto de liderazgo como de cohesión para poder comprobar las diferencias (si las hubiese) en los resultados hallados.

Finalmente, evaluar el impacto tanto del liderazgo del entrenador como del liderazgo entre iguales en la cohesión grupal permitiría determinar qué combinaciones son más beneficiosas para un adecuado desarrollo psicológico de los equipos deportivos.

REFERENCIAS

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (12), 123-133.
- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., & Alzate, M. (2010). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista latinoamericana de psicología*, vol 43, nº1, 157-165.
- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J., & De Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema*, vol 20, nº4, 913-917.
- Bland, J., & Altman, D. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *British Medical journal*, Vol. 314, No. 7080, 314-572.
- Canto, J., & Hernández-Mendo, A. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En A. Hernández, *Psicología del Deporte (V.1)* (págs. 6-28). Buenos Aires: Wanceulen.
- Canto, J., & Hernández-Mendo, A. (2003). La cohesión en los equipos deportivos. En A. Hernández, *Psicología del Deporte (V.1)* (págs. 104-123). Buenos Aires: Wanceulen.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, R. L. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, vol 7, nº3, 244-266.
- Constanza Aguilar, M., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica* 16(1), 1-13.
- Dugard, P., Todman, J., & Staines, H. (2010). *Approaching multivariate analysis: A practical introduction*. Hove, Sussex & New York: Routledge.
- García, A. J., & Bohórquez, R. M. (2016). Funcionamiento eficaz de los grupos. En A. J. García, *Competencias sociales en las relaciones interpersonales y grupales* (págs. 137-185). Madrid: Ediciones Pirámide.
- García-Mas, A., & Vicens Bauzá, P. (2003). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 3(2), 79-89.
- González, J. L. (1997). *Psicología del deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Iturbide, L., Elosua, P., & Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.
- Leo-Marcos, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., & Pulido, J. J. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the Group Environment Questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261-268.
- López Nadal, A., & Frutos Salvia, H. (2011). La cohesión grupal, un estudio observacional de su incidencia en educación física. *Ágora para la educación física y el deporte*, 13(3), 397-410.

- Losada López, E., Rocha, D. C., & Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión grupal y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá - Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 33-43.
- Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological test and scales*. London: UCLPress.
- Martínez, R. O., Tuya, L. P., Martínez, M. O., Pérez, A. A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2).
- Ródenas, L. T. (Tesis doctoral. 2015). La cohesión: concepto y medida en el fútbol base. En L. T. Ródenas, *Clima motivacional, motivación y cohesión: un estudio en el fútbol base* (págs. 93-124). Valencia: Universidad de Valencia.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos: Teoría, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-hill.
- Torrado, J. (2009). *Desarrollo de un modelo de medida del liderazgo en los equipos deportivos*. (Tesis doctoral). : Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.
- Torrado, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología*, 5(2), 12-19.
- Torrado, J., & Arce, C. (2015). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: Elaboración de un instrumento de medida. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 185-190.
- Torrado, J., Pita, G., Valle, I., Iglesias, G., & Arce, C. (2016). Comparativa en el perfil de tarea y capitán en los líderes de equipos de fútbol y baloncesto. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte Vol 12 n1*, 53-58.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, vol 63, nº 6, 384-399.
- Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & organization studies*, 24(4), 419-427.
- Vincer, D., & Loughhead, T. (2010). The relationship among athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *Sport Psychologist*, vol 24 n4, 448-467.

ANEXOS

COHESIONAR MEDIANTE EL LIDERAZGO

A continuación encontrarás una serie de preguntas cuyo objetivo es averiguar si el liderazgo que ejercemos como deportistas influye en nuestro nivel de cohesión en los equipos. Esta investigación forma parte de un Trabajo Fin de Estudios, por lo que se siguen las normas éticas de la Declaración de Helsinki (1964), por ello, tus respuestas serán tratadas confidencialmente y empleadas tan solo con fines investigadores. No hay respuestas buenas o malas, por lo que te rogamos que respondas con sinceridad.

***Obligatorio**

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Puedes responder a las preguntas estés o no practicando deporte en la actualidad. Si has practicado varios deportes durante tu vida deportiva, elige únicamente uno y contesta basándote en esa experiencia deportiva. Adelante.

Edad *

Tu respuesta

Esta pregunta es obligatoria

Sexo *

Hombre

Mujer

Esta pregunta es obligatoria

Modalidad deportiva *

Tu respuesta

Esta pregunta es obligatoria

Años en esa modalidad *

Tu respuesta

Esta pregunta es obligatoria

¿Hoy en día sigues practicando esa modalidad deportiva? *

Sí

No

Esta pregunta es obligatoria

Nivel competitivo *

Federado

No federado

Ambas

Esta pregunta es obligatoria

Sistema de entrenamiento y competición *

Dúo/pareja

Equipo

Esta pregunta es obligatoria

Nivel académico *

ESO

Bachillerato/módulo de Grado Medio

Graduado

Postgraduado

Esta pregunta es obligatoria

¿Has sido capitán(a) alguna vez? *

Si

No

Esta pregunta es obligatoria

COHESIÓN GRUPAL

Las siguientes preguntas están pensadas para evaluar las emociones que sientes por participar en tu equipo/dúo. Por favor, selecciona un número del 1 al 9 para indicar tu grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se proponen, ten en cuenta que 1 = muy en desacuerdo y 9 = muy de acuerdo

Me gusta participar en actividades extra deportivas con los demás jugadores del equipo

(cenas, excursiones...) *

Muy en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Estoy contento con mi aportación al juego del equipo *

Muy en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Tengo buenos amigos en este equipo *

Muy en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

En este equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades *

Muy en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Las compañeras del equipo son uno de los grupos sociales más importantes a los que
pertenezco *

Muy en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Me gusta el estilo de juego que tiene este equipo *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

A los miembros del equipo les gusta salir de fiesta juntos *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los
entrenamientos y los partidos *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

A los jugadores de este equipo les gustaría juntarse algunas veces cuando finalice la
temporada *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5

6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Todos los jugadores asumen la responsabilidad ante un mal resultado del equipo *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

A los miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los entrenamientos y los partidos *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

Si existe algún problema durante los entrenamientos todos los jugadores se unen para poder superarlo *

Muy en desacuerdo

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Muy de acuerdo

Esta pregunta es obligatoria

LIDERAZGO ENTRE IGUALES

Piensa en la persona que, desde tu punto de vista, ejerce el liderazgo entre los compañeros del equipo para responder a las preguntas. Por favor, selecciona un número del 1 al 5 para indicar tu grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se proponen, ten en cuenta que 1 = casi nunca y 5 = casi siempre

Comparte los sentimientos de los compañeros *

Casi nunca

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Comprende el sentir de los compañeros *

Casi nunca

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Siente lo que le pasa a los compañeros *

Casi nunca

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Comprende los problemas de los compañeros *

Casi nunca

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Su opinión ejerce influencia sobre los compañeros *

Casi nunca

1
2
3
4
5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Su opinión es respetada por los compañeros *

Casi nunca

1
2
3
4
5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Tiene mucho peso en las decisiones entre compañeros *

Casi nunca

1
2
3
4
5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Su punto de vista es importante a la hora de tomar decisiones entre los compañeros *

Casi nunca

1
2
3
4
5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Se comporta de manera responsable *

Casi nunca

1
2
3
4
5

Casi siempre

Esta pregunta es obligatoria

Muestra un comportamiento maduro *

Casi nunca

1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Actúa de manera razonable *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Actúa de manera reflexiva *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Apoya a los compañeros en los momentos malos *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Felicita a los compañeros cuando lo hacen bien *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Aprovecha los buenos momentos para dar confianza a los compañeros *	
	Casi nunca

1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Da señales de satisfacción cuando los compañeros lo hacen bien *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Contribuye a establecer los objetivos del equipo en la competición *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Se emplea a fondo en la competición *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Lo da todo en la competición *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Se esfuerza en la competición *	
	Casi nunca

1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Se toma los entrenamientos en serio *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Rinde al máximo en los entrenamientos *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Entrena duro *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
Llega puntualmente a los entrenamientos *	
	Casi nunca
1	
2	
3	
4	
5	
	Casi siempre
Esta pregunta es obligatoria	
¡¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!!!!	
ENVIAR	

La relación entre el liderazgo informal
y la cohesión grupal en el deporte